

---

# TRABALHO EM GRUPO EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇO: REFLEXÕES SOBRE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

## WORK GROUP IN SERVICES SECTOR ORGANIZATIONS: REFLECTIONS ON ORGANIZATIONAL STRATEGIES

---

Data de submissão: 14 maio 2010. Data de aprovação: 25 ago. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

---

Ubiratã Tortato  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Cíntia de Souza Batista Tortato  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

### RESUMO

Neste trabalho será verificada a relação entre estratégia corporativa e estratégia de Recursos Humanos em serviços tendo como foco o trabalho em grupo. Para tanto foi realizada revisão de literatura sobre os temas abordados. Da revisão resulta que o trabalho em grupo pode favorecer a implantação de estratégia orientada a serviços ressalvadas as diferenças situacionais de cada empresa. Serão abordados alguns aspectos históricos da reestruturação produtiva a fim de resgatar a lógica que acompanhou a inserção das técnicas do chamado modelo japonês na realidade brasileira e dentre elas será enfocada a modalidade das células de produção como exemplo de trabalho em grupo. O artigo identifica que a implantação do trabalho em grupo nas áreas produtivas das empresas foi feita de forma parcial e que o mesmo pode vir a ocorrer na prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional; trabalho em grupo; recursos humanos; prestadoras de serviço; reestruturação produtiva.

### ABSTRACT

In this work will be checked the relationship between corporate strategy and HR strategy in services with a work group focus. It begins with literature review on the topics. The review shows that group work can facilitate the deployment of service-oriented strategy except as situational differences of each company. In this text we will discuss some historical aspects of the production restructuring process in order to rescue the logic that accompanied the insertion of the techniques of so-called Japanese model in the Brazilian reality. Among them will be focused on the mode of production cells as an example of teamwork. The article identifies that the implementation of work group in the operational areas of business has been done in a biased manner and that the same may occur in services.

**Keywords:** Organizational strategy; teamwork; human resources; service providers; production restructuring.

## **INTRODUÇÃO**

Torna-se cada vez mais recorrente a necessidade que as organizações têm de alinhar sua estratégia de produção com sua estratégia de serviços. Mesmo as organizações ditas puramente de produção têm percebido que a relação de serviço evidencia-se como fundamental no mercado concorrencial. Tal relevância parece decorrência da onda de valorização do cliente tanto por parte das organizações como por parte dos poderes constituídos que tomaram para si o papel de defensores de direitos dos consumidores. Ao longo dos anos tem-se avolumado o número de casos e pendências entre consumidores e empresas, tendo muitos se transformado em manchetes de jornais. Tal fato evidentemente não interessa às organizações. Assim, medidas acabam sendo necessárias para buscar adequar-se à nova realidade. Todavia não bastam serem ditadas regras, diretrizes, normas de ação pois estes atos não funcionam por si mesmos. É necessária uma nova forma de pensar estrategicamente a organização. Uma forma que alinhe a estratégia genérica da organização com a sua estratégia de serviços e, principalmente, com sua estratégia de organização do trabalho. Afinal, parece ficar cada vez mais evidente a importância que as pessoas têm na condução dos objetivos organizacionais.

Para verificar estas relações inicialmente será abordado o tema estratégia organizacional. Em seguida serão abordados os temas estratégia de serviços e o papel dos grupos na melhoria da atividade de serviços. Ao final será feito link entre os temas abordados.

A metodologia adotada nesse artigo foi revisão de literatura seguida de análise crítica das informações coletadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Estratégia

O estudo da estratégia tem sido objeto da atenção de pesquisadores a muito tempo. A grosso modo estes estudos se caracterizam por duas vertentes: prescritiva e descritiva. A vertente prescritiva mostra como a estratégia deveria ser e a descritiva como ela foi.

Para Quinn (2006) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Para Andrews (2006) a estratégia empresarial é o padrão de decisões em que uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios na qual a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Andrews (2006) sugere que a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Para Quinn e Voyer (2006) a estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas em um meio tipicamente fragmentado, evolucionário e intuitivo. Apesar de os conceitos anteriores sugerirem alto empenho dos executivos na coleta de informações sistematizadas, motivação intencional de equipes, alocação eficiente de recursos, ponderação, cientificidade nas decisões, etc., Mintzberg (2006) contradiz esta expectativa ao correlacionar folclore e fatos sobre o trabalho gerencial. Em diversas pesquisas realizadas junto a executivos Mintzberg (2006) percebe que esta atividade é permeada de rotina incansável, de sistemas informais de informação, superficialidade e unilateralidade de decisões.

Assim, a conceituação de estratégia revela a predisposição em encontrar meios de lidar com eventos futuros, normalmente incertos e que poderão interferir no andamento dos negócios.

A estratégia de serviços da organização deve estar alinhada com a estratégia corporativa. Este alinhamento deve visar adequar os recursos disponíveis com os

objetivos corporativos. Os recursos vão desde tecnologia, máquinas, equipamentos até contratação e treinamento de recursos humanos. Sem esta adequação a organização corre o risco de gerar expectativas que não serão efetivadas junto aos seus clientes. E esta não efetivação de expectativas pode implicar em conseqüências danosas à organização. Dessa forma, comunicar que o atendimento no ambiente bancário será rápido e personalizado implica em ter número adequado de funcionários com treinamento para resolver inúmeras situações, bem como dispor de terminais em número também adequado ao número de clientes. Informar que o lanche será servido em no máximo x minutos implica em número adequado de funcionários com treinamento em atividades padrão que minimizem tempo e equipamentos que sejam capazes de acelerar processos.

Para Lovelock e Wrigth (2001) muitos problemas de serviço giram em torno de incidentes desagradáveis entre clientes e pessoal de serviços. É nesse contexto que muitas empresas estão tentando minimizar o contato entre clientes e funcionários substituindo este contato por soluções oriundas da tecnologia. O contato entre o cliente e o funcionário foi chamado de momento da verdade por Normann (1993).

Para tanto, parece necessário, verificar alternativas para propiciar que as organizações alcancem seus objetivos por meio de melhor preparo de seus profissionais. O fator humano apesar de ser recurso intangível para as organizações tem sido apontado como capaz de produzir vantagem competitiva em virtude, principalmente, de ser difícil de imitar (HITT; BIERMAN; SHIMIZU et al., 2001). Dessa forma o fator humano pode ser o diferencial para uma estratégia orientada a serviços. Mas como alcançá-la? Para muitos a solução passa pelo trabalho em grupo.

### **Trabalho em Grupo**

As definições sobre trabalho em grupo variam bastante. A começar pela palavra grupo, muitos autores utilizam indistintamente as palavras equipe ou times para designá-la. Para alguns trabalho em grupo pode ser o trabalho realizado por várias pessoas localizadas num mesmo ambiente. Para outros é necessário que haja um objetivo comum a ser alcançado por estas pessoas. Outras definições apontam para o trabalho em grupo como aquele onde as pessoas têm certo poder

decisório sobre a tarefa. Enfim parece difícil encontrar consenso nas definições. Salerno (1999, p. 123) destaca que o senso comum no campo da gestão atribui o trabalho em grupo como sendo “característica do povo japonês”. Talvez por isso mesmo a grande maioria dos autores que apregoam o trabalho em grupo como alternativa à organização voltada à serviços não utilizam definição formal de trabalho em grupo.

Todavia aqui vão algumas definições para ilustrar a variação nos conceitos. Para Parker (1994, p.22),

Um grupo de pessoas não é uma equipe. O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realidade de uma meta ou tarefa. Em outras palavras, as pessoas concordam sobre uma meta e concordam que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto.

Para Katzenbach e Smith (1993), apud Drew e Coulson-Thomas (1996), um time é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas por um propósito comum, por um conjunto de metas de performance e pelos quais eles são mutuamente responsáveis. Biazzini (1997, p.4) discorrendo sobre a escola sócio-técnica define o grupo como sendo semi-autônomo ou auto-regulável e,

... se caracteriza pela responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, onde o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo o aprendizado de todas as tarefas e a rotação das funções, e facilitando uma interação cooperativa. O grupo semi-autônomo deve ainda ser responsável pelos recursos à sua disposição e ter autoridade para utilizá-lo.

Assim, poderíamos nos delongar em inúmeras definições sobre o conceito de grupo, mas por certo não é o objeto deste artigo. Dessa forma interessa saber que existem divergências sobre a definição de grupo, mas que não serão consideradas para efeito do restante da exposição.

Zarifian (2001) destaca a importância do trabalho em equipe para as organizações, todavia ressalta que em muitas a avaliação dos funcionários se dá em base individual, o que acarreta em limitações ao uso. O mesmo autor preconiza que no futuro o trabalho em equipe será adequado às organizações que se utilizam de

lógica de serviço, porém muitas barreiras precisam ser derrubadas para se conseguir isto.

Para Drew e Coulson-Thomas (1996) a utilização do trabalho em equipe tem se evidenciado principalmente em momentos de mudança nas organizações como: redesenho de processos, programas de qualidade total, redução de ciclos de tempo, inovação de produtos e melhoria em serviços. Nestes casos as virtudes dos times inter-funcionais e do trabalho colaborativo seriam de grande valia para alcançarem-se os resultados esperados. Organizações dos mais diversos setores econômicos estariam utilizando-se de grupos de trabalho. Os autores mencionam que o trabalho em grupo tem sido apontado como solução para problemas de todos os tipos apesar de não ser uma garantia de sucesso. Rodgers (1991) destaca que o trabalho em equipe permite mais agilidade à organização, pois a livra da dependência das estruturas de decisão, tornando a resposta ao cliente mais rápida. O trabalho em grupo tem as seguintes características (HULT; NICHOLS, 1999; DREW; COULSON-THOMAS, 1996):

- Queda das fronteiras de comunicação e colaboração efetivas;
- Aumento da velocidade de ação, elevação do nível de comprometimento;
- Criação de uma cultura orientada ao cliente;
- Aumento da adaptabilidade e da flexibilidade organizacional;
- Foco no processo e não na função individual;
- Trazer a diversidade de habilidades e conhecimentos para ajudar a resolver problemas organizacionais;
- Reduzir conflitos interdepartamentais ao compartilhar objetivos;
- Melhorar a aprendizagem organizacional por meio das experiências comuns;
- Encorajar uma cultura de negócios mais criativa e
- Trazer um senso de envolvimento aos empregados, melhorando a satisfação e performance do trabalho.

Para Hartline, Maxham e McKee (2000) é de extrema importância o fato de o contato do cliente com o funcionário ser muitas vezes a primeira e única representação de uma firma de serviço. Tal situação implica em que as percepções do cliente acerca da organização podem ser baseadas no serviço recebido do funcionário única e exclusivamente. Assim, para estas empresas a orientação à serviços tem papel preponderante e o desenho da organização (sua estrutura,

processos, clima, cultura e incentivos) tem que estar alinhado com este objetivo (HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002; HARTLINE; MAXHAM; MCKEE, 2000; HULT; NICHOLS, 1999). Dessa forma espera-se que o comportamento dos funcionários seja adequado ao objetivo de orientação a serviços.

Mas como verificar se isto realmente acontece? Hartline, Maxham e McKee (2000) identificam no trabalho de Jaworski (1988) três tipos de controle informal: autocontrole (individual), controle social/profissional (grupo de trabalho) e controle cultural (organização). O controle social/profissional é o mais agregado de todos e implica em códigos de comportamento social e de trabalho entre os empregados pertencentes ao grupo como: tipo de vestuário, níveis de produtividade, e relacionamento com supervisores.

Hartline, Maxham e McKee (2000) em sua pesquisa de campo identificam a importância da socialização no grupo de trabalho para a disseminação de estratégia orientada à clientes. Identificam também que a formalização apresenta conseqüências negativas em ambientes orientados à clientes. A presença de regras estabelecidas não daria margem aos funcionários para atender melhor as expectativas dos clientes. Isto não significa que o papel gerencial não seja o de orientar a condução do grupo por meio de técnicas de socialização. Outro ponto de destaque é a avaliação dos funcionários que para ser efetiva deve se basear em comportamento e não em resultados. O comportamento orientado à cliente é o esperado do grupo e não o resultado individual baseado em critérios quantitativos.

Slater e Narver (1995) destacam que organizações preocupadas em melhorar sua relação com o cliente têm conseguido melhores resultados por meio dos grupos de trabalho ao lidar com o comportamento das pessoas regulado pelo grupo. Isto também é verificado por Hult e Nichols (1999) em sua pesquisa de campo ao constatar que o trabalho em grupo eleva os níveis de comprometimento das pessoas aos objetivos da organização.

Para Drew e Coulson-Thomas (1996), porém alguns cuidados devem ser levados em consideração. Em especial o fato de que as organizações são entidades estrutural e culturalmente diferentes o que pode acarretar em diferentes resultados para cada experiência.

Para disseminar o objetivo de orientação à serviços entre os funcionários a prática dos grupos de trabalho deve estar intimamente relacionada aos conceitos de

aprendizagem organizacional (TORTATO, 1999). Aprendizado contínuo e participativo focado na mudança do comportamento.

### **Trabalho em grupo e reestruturação produtiva**

No campo da produção industrial o processo de reestruturação produtiva trouxe alterações na organização e nas relações de trabalho. A partir da introdução de técnicas japonesas de produção como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), inovações tecnológicas de base microeletrônica e inovações de produto e de processo – utilização de sistemas CAD/CAM/CAE, *just-in-time*, celularização da produção, tecnologia de grupo, sistemas de qualidade total com utilização de CEP (LEITE, 1994) as formas de organização do trabalho foram sendo modificadas. Essas novas formas de gestão iniciaram com os Círculos de Controle de Qualidade – CCQs, onde estava implícita maior participação dos trabalhadores no processo integral da produção. Somado a isso todo o salto tecnológico e os novos processos adotados pelas empresas traziam a idéia da flexibilização da produção, ou seja, a adequação da produção à lógica do mercado.

No entanto, diante das formas de gestão autoritária da maior parte das empresas e do temor de perder o controle da situação os CCQs foram deixando de ser adotados e a flexibilização foi se dando de outras formas. Apesar das várias técnicas japonesas adotadas pelo meio industrial brasileiro em termos de organização do trabalho pouca mudança foi percebida. Os trabalhadores tiveram oportunidades limitadas de participação, limitada autonomia com relação aos processos de trabalho e as tarefas continuaram sendo realizadas no sistema taylorista-fordista.

As referidas técnicas japonesas foram introduzidas no Brasil no final dos anos 70 e início dos anos 80 de forma bastante heterogênea, em muitos momentos fragmentadas e descoladas da realidade brasileira, marcando o início da chamada reestruturação produtiva.

Para Salerno (1994, p.55),

A reestruturação produtiva tem sua lógica derivada de um contexto social, político e econômico marcado pelas crises financeiras, de mercado (ou de concorrência intercapitalista) e social (conflitos capital-trabalho, relativos à

organização e controle da produção e do trabalho, e distributivo) que emergem nos anos 60/70, e colocam para as empresas novas necessidades de integração (para dar saltos de produtividade, necessários devido tanto ao acirramento da concorrência quanto aos entraves sociais colocados às formas tradicionais de organização da produção e do trabalho) e de flexibilidade (como forma de fazer frente a um ambiente – especialmente um mercado pouco previsível e com alta instabilidade). Daí surgir o paradigma da empresa integrada e flexível, contrapondo-se àquele da empresa “taylorista-fordista”.

Ainda segundo Salerno (2004) a grande discussão em relação às novas formas de organização do trabalho que surgiu nos anos 80 tinha como objetivo buscar alternativas ao paradigma taylorista e se deu, no início de forma idealista, o que, com as pesquisas posteriores foi criticamente analisado por vários autores desvelando a intensificação do trabalho que subjazem as técnicas do modelo japonês.

Dentre as formas de gestão da força de trabalho trazidas pela reestruturação produtiva destacam-se aquelas relacionadas aos trabalhos em grupo, nesse caso, a organização celular da produção. Relacionada com o sistema *just-in-time* onde o objetivo é atender à demanda no menor tempo possível com estoque mínimo, as células de produção constituem numa organização de máquinas e equipamentos com vistas a agilizar o fluxo da produção ao mesmo tempo em que propõe uma outra organização do trabalho a ser desempenhado pelos operários. A questão do individualismo que correspondia à lógica taylorista é substituída pelo envolvimento de um grupo de pessoas cujo desempenho depende umas das outras.

Leite (1994) explica que o grupamento celular vem seguido da tecnologia de grupo, cuja base é o agrupamento das peças pela similaridade geométrica, seqüência de processamento e destinação das peças às máquinas o que diminui o tempo de preparação dos equipamentos. Para a autora é importante ressaltar que o grupamento celular implica também em intensificação do trabalho, pois, um mesmo operário pode operar mais de uma máquina.

Para Silva (2006, p.151),

O sistema de organização celular aparece no discurso das empresas como um contraponto ao sistema de produção “em linha”, isto é, às características do modelo taylorista-fordista: rigidez dos

equipamentos, cadeia de montagem, classificação funcional dos postos de trabalho, divisão do trabalho entre concepção e execução (...)

O autor realizou uma pesquisa em duas fábricas do ramo de confecção tendo como foco a organização do trabalho em células de produção. A lógica do processo mantém-se em diferentes tipos de indústrias, a diferença reside na especificidade de cada ambiente produtivo, na cultura interna e no contexto em que está inserida. Nessa pesquisa, a organização celular estava baseada no princípio da “linearização da produção” (SILVA, 2006, p.150). O ambiente de uma das fábricas pesquisadas estava organizado no modelo de manufatura em U com máquinas semelhantes distribuídas em seqüência com vistas a reduzir o tempo entre as peças e produtos semi-acabados até o produto final, nessa organização cada grupo de máquinas forma uma ilha de produção, fazendo com que para cada célula possam haver várias ilhas.

Segundo Silva (2006, p. 153):

As características organizacionais associadas ao modelo da manufatura celular são bem conhecidas, pois fazem parte do repertório da “produção enxuta” ou do “toyotismo”: preocupação com o desperdício; ausência de estoques ou, então, a manutenção de um patamar mínimo de estoques; busca incessante de qualidade; possibilidade de confecção simultânea de mais de um produto, aproveitando a ociosidade das máquinas; polivalência ou multifuncionalidade dos operadores, agregando tarefas antes alocadas ao pessoal de apoio; ênfase nas sugestões de melhorias; reuniões periódicas das células.

No decorrer da pesquisa o autor buscou captar a forma com que as operárias (no caso) percebiam essa nova organização do trabalho – uma preocupação que ultrapassa a força do discurso empresarial e pode revelar grandes incoerências entre o discurso e a ação. O trabalho em grupo foi focado e analisado em termos objetivos e subjetivos através do contato direto com quem realiza as tarefas e observação da dinâmica dos grupos de trabalho nas ditas células de produção. Desta forma, segundo Silva, Nozaki e Puzone (2005), o trabalho em grupo realizado nas células de produção segue as diretrizes da chamada *lean-production* (produção enxuta) que consistem em busca de qualidade, confecção simultânea de mais de um produto, polivalência dos operadores, reuniões periódicas para avaliação de problemas e sugestões de melhorias, etc. O fato de a produtividade ser mensurada pela empresa por células ou ilhas de produção cria uma teia de relações entre as

peças do grupo, o trabalho não é mais de caráter individual e sim coletivo o que, contudo, não se traduz necessariamente em trabalho em grupo nos termos ideais. Uma questão interessante apontada na pesquisa é o fato de que cabe às próprias operárias a decisão, em reunião, de quem deve sair da célula por questões de baixa produtividade. Verificou-se, também que um número expressivo delas colocou que não diminuiria seu ritmo de trabalho para ajudar uma colega com dificuldade para não comprometer a meta do grupo que todas concordam ter intensificado significativamente o ritmo de trabalho.

A pesquisa citada apresenta uma infinidade de contribuições acerca da lógica que sustenta os procedimentos relacionados às células de produção evidenciando aspectos objetivos e subjetivos extremamente relevantes para a compreensão do assunto que não foram contemplados nesse artigo. A proposta é trazer reflexões das mais diversas áreas e abordagens para construir propostas e justificativas coerentes sobre a importância do trabalho em grupo não só para incremento da produção, mas também para busca de melhores condições de trabalho para todos os envolvidos.

## COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi o de provocar discussão sobre a relação entre a estratégia da empresa e a estratégia de serviços, tendo como foco principal o trabalho em grupo.

Com base na revisão da literatura percebe-se a importância dada ao trabalho em grupo (apesar das diferentes interpretações do conceito) para organizações orientadas a serviço. O fator humano pode ser diferencial difícil de ser copiado e conseqüentemente ser fundamental no objetivo de conquistar o consumidor.

Do aprendizado no grupo, do grau de autonomia, do comportamento adquirido podem resultar as vantagens competitivas necessárias à organização.

No entanto, é preciso compreender os vários condicionantes que estão relacionados ao trabalho em grupo. Essa compreensão torna-se possível a partir da contextualização histórica das dinâmicas que envolvem esse tipo de trabalho na realidade brasileira, daí a necessidade de resgatar os primórdios da mudança do paradigma taylorista-fordista para a produção flexível por meio da chamada reestruturação produtiva.

## TRABALHO EM GRUPO EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇO: REFLEXÕES SOBRE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Na realidade brasileira a inserção das técnicas japonesas de forma parcial e fragmentada criou outro contexto tanto para o setor produtivo como para o setor de serviços. É onde muitas pesquisas apontam que determinados setores da mesma indústria ou empresa seguem o padrão fordista de produção enquanto outros funcionam sob as diretrizes da produção flexível, nessa coexistência de paradigmas ainda põe-se a questão da divisão sexual do trabalho onde a situação feminina aparece mais relacionada ao esquema de trabalho taylorista-fordista e a masculina à produção flexível.

É fato que o trabalho em grupo pode beneficiar a produtividade das empresas e ainda ser uma estratégia importante na realização do trabalho criando um ambiente de cooperação e comunicação mais eficaz. Contudo, a forma de se conduzir o trabalho deve ser pensada de maneira que o discurso empresarial tenha coerência com o ambiente real de trabalho e as pessoas nele envolvidas.

### REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman. Porto Alegre, 2006.
- BIAZZI Jr., Fábio. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **CEAI**, 1997
- DREW, Stephen; COULSON-THOMAS, Colin. Transformation through teamwork: the path to the new organization? **Management Decision**, V. 34, No. 1, p. 7-17, 1996.
- HARTLINE, Michael; MAXHAM III, James; McKEE, Daryl. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, V.64, no. 2, p-35-50, 2000.
- HITT, Michael; BIERMAN, Leonard; SHIMIZU, Katsuhiko; KOCHHAR, Rahul. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, V.44, no. 1, p.13-28, 2001.
- HOMBURG, Christian; HOYER, Wayne; FASSNACHT, Martin. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. **Journal of Marketing**, V.66, no. 4, p.86-103, 2002.
- HULT, tomas; NICHOLS, Ernest. A study of team orientation in global purchasing, **The Journal of business & Industrial Marketing**, V. 14, no. 3, p194-210, 1999.
- LEITE, Márcia. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETI, Celso et al. (org.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman. Porto Alegre, 2006.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PARKER, Glenn M. **Team players & teamwork: a equipe e seus integrantes**. São Paulo: Pioneira, 1994.

QUINN, James B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman. Porto Alegre, 2006.

QUINN, James B.; VOYER, John. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman. Porto Alegre, 2006.

RODGERS, George. Strategic planning and sales teams. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, V. 6, no.3-4, p.25-30, 1991.

SALERNO, Mario. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETI, Celso et al. (org.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALERNO, Mario. **Projeto de organizações integrada e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALERNO, Mario. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão e Produção**, V. 11, nº1, p. 21-32, 2004.

SILVA, Leonardo. Trabalho e sociabilidade privada: a exclusão do outro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 21, nº61, p. 147-161, junho, 2006.

SILVA, Leonardo; NOZAKI, Willian; PUZONE, Vladimir. O trabalho visto de baixo. **Tempo Social**, V. 17, nº 2, p. 351-379, nov., 2005.

SLATER, Stanley; NARVER, John. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, V.59, no. 3, p. 63-74, 1995.

TORTATO, Ubiratã. Aprendizagem organizacional: vantagem competitiva permanente. [online]. Bauru : nov. 1999. **Anais do VI Simpósio de Engenharia de Produção**. [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_06/gest.zip](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_06/gest.zip) . Acesso em 14 de maio de 2010.

ZARIFIAN, Philippe. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, Mario. **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.